

EFEITO DE MARCA DE EMPREGADO: DIFERENÇAS DE PERCEÇÃO ENTRE OS COLABORADORES

EMPLOYEE BRAND EFFECT: DIFFERENCES IN PERCEPTION AMONG EMPLOYEES

Andrea Sousa¹; João Thomaz²; Eulália Santos³; Aquilino Felizardo⁴

¹Instituto Superior Miguel Torga; ²CEG-IST/UL e ISLA Santarém; ³ISLA Santarém e ISLA Leiria; ⁴CEFAGE-EU e Universidade de Évora;
andreasousa@amplifiedcreations.com; jthomaz@amplifiedcreations.com;
eulalia.santos@sapo.pt; aquilino.felizardo@gmail.com

Resumo

O processo Efeito de Marca de Empregado contribui de forma inovadora, ao considerar a percepção de cada colaborador, para um diagnóstico real e concreto do ambiente organizacional e relacional das organizações.

Este artigo identifica as tipologias e analisa a percepção de Efeito de Marca de Empregado nas organizações, tendo em conta os perfis organizacionais, os dados sociodemográficos e o perfil profissional dos colaboradores.

Para esta investigação, optou-se por um estudo exploratório, tendo sido aplicado um inquérito por questionário a 30 organizações do centro de Portugal, tendo-se obtido 725 respostas válidas. Para testar as hipóteses recorreu-se ao teste t de Student para comparação de amostras independentes e ao coeficiente de correlação de Pearson para estudar a relação entre variáveis. Dos vários resultados recolhidos é possível destacar que a percepção de Efeito de Marca de Empregado é mais positiva (i) nos colaboradores do género feminino, (ii) nos que têm um contrato a termo certo, (iii) nos que exercem funções de chefia e (iii) nos que têm menos anos de serviço na organização e na função.

Os resultados encontrados nesta investigação confirmam de que, através do diagnóstico de Efeito Marca de Empregado, é possível aferir a influência na percepção dos colaboradores através das práticas de gestão de recursos humanos.

Palavras-chave: efeito de marca de empregado, gestão de recursos humanos, employee branding.

Abstract

The process Employee Branding Effect contributes in an innovative way to a real and concrete diagnosis of the organizational and relational environment of the organizations.

This article identifies the typologies and analyzes the Employee Brand Effect's perception in organizations, taking into account organizational profiles, sociodemographic data and the professional profile of employees.

For this investigation, an exploratory study was chosen, having been applied a survey questionnaire to 30 organizations of the center of Portugal, obtaining 725 valid answers. To test the hypotheses we used the Student's t test to compare independent samples and the Pearson's correlation coefficient to study the relationship between variables.

From the results obtained, it is possible to highlight that the Employee Brand Effect's perception is more positive (i) in female employees, (ii) in those who have a fixed term contract, (iii) in those who perform managerial functions and (iv) in those who have less years of service in the organization and function.

The findings of this research confirm that, through the diagnosis of Employee Branding Effect, it is possible to gauge the influence on the perception of employees through human resource management practices.

Keywords: employee brand effect, human resources management, employee branding.

1. INTRODUÇÃO

A importância de se desenvolverem estratégias baseadas em competências, enquanto conjunto de qualidades e comportamentos que mobilizam os conhecimentos técnicos do seu detentor, e que por sua vez originam elevados desempenhos, está em saber 'como' se atingiu esse desempenho. A partir de competências focadas no futuro e no seu desenvolvimento que conduzam à manutenção do contrato psicológico, resultam num estado emocional positivo que potencie a felicidade dos colaboradores através da clarificação e consistência do que lhes é solicitado (Spencer & Spencer, 1993).

A construção destas estratégias só se tornará eficaz se for associada a uma política de liderança de suporte (apoio) que promova comportamentos de construção de *employee brand* (marca de empregado), que fazem com que o colaborador se sinta positivamente identificado com a organização, subscrevendo o seu melhor contrato psicológico através de uma relação de longo prazo (comprometimento) em que cumpre o seu papel na construção da marca e de cidadania organizacional (Lishan & Yaoqi, 2011).

É neste contexto que é importante compreender, valorizar e incrementar a eficiência organizacional através do processo de Efeito de Marca de Empregado que incrementa a promoção das relações interpessoais nas organizações. Este processo consolida e valoriza as estratégias informais decorrentes das trocas sociais entre membros, como elemento gerador de sustentabilidade organizacional, ou crescimento da lealdade do cliente interno e da fidelização do cliente externo, através da percepção do colaborador como fonte de diagnóstico organizacional (Sousa, 2016).

Esta percepção torna-se fundamental para compreender o comportamento organizacional do colaborador dado que, diferentes pessoas têm diferentes interpretações ou visões, inclusive contraditórias, do mesmo facto ou pessoa. A percepção é o processo ativo pelo qual os indivíduos "organizam e interpretam suas impressões sensoriais visando dar significado ao seu ambiente" (Soto, 2002, p. 65). Este autor refere ainda que a percepção de cada um orienta-o a perceber a realidade que encontra, e que pela diversidade e pluralidade de percepções, levará a uma igual diversidade e pluralidade de comportamentos, de promessas e de expectativas que irão moldar as ações dos vários colaboradores.

Dado estes fatores e considerando a primazia da percepção para compreender o comportamento organizacional, poder-se-á justificar a necessidade constante das organizações comunicarem, sistemática e intensamente, para que a mensagem seja compreendida. Esta mensagem, mesmo que repetida, sofrerá ainda do crivo da motivação, do interesse e dos valores de cada um que a interpreta, pelo que é importante conhecer os valores, os interesses e as motivações de cada colaborador

para que se possam criar as mais adequadas expectativas para os colaboradores e que beneficiem a organização.

Por isso, a percepção é um processo ativo pelo qual os indivíduos “organizam e interpretam [as] suas impressões sensoriais visando dar significado ao seu ambiente” (Soto, 2002, p. 65) e na validação da importância das percepções individuais e da comunicação interna na caracterização do ambiente organizacional, conforme defendido por Chang e Luan (2010), no âmbito da Psicologia das Organizações e do Trabalho e na Gestão de Recursos Humanos.

Decorrente da investigação desenvolvida pretende-se neste artigo identificar as tipologias e analisar a percepção de Efeito de Marca de Empregado nas organizações tendo em conta os perfis organizacionais, sociodemográficos e profissional dos colaboradores.

2. A VALORIZAÇÃO DA PERCEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A forma como uma organização trata os seus colaboradores interfere na forma como os colaboradores tratam posteriormente os clientes (Catlette & Hadden, 2001; Herington, Johnson & Scott, 2006; Rosenbluth & McFerrin Peters, 1992/2002). A atitude e o comportamento mostrado pela força de trabalho determinam a qualidade do serviço percebida pelo cliente externo e, portanto, a sua satisfação (Yoon, Seo & Yoon, 2004; Tortosa, Moliner & Sánchez, 2009). A natureza desta interface pode ser resumida da seguinte forma: se a organização cuida dos seus colaboradores, então os colaboradores vão cuidar dos clientes que, ao se sentirem mais satisfeitos irão retornar mais vezes, tornando-se fiéis à organização. Esta perspetiva de marketing interno pode favorecer a atitude dos colaboradores e, portanto, levar ao sucesso da organização no mercado externo (Bitner, 1990; Mitchell, 2002; Tortosa et al., 2009).

Uma estratégia competitiva é, assim, conseguida através do alinhamento de todos os fatores internos da organização, como sejam, a gestão de recursos humanos e de marketing, através das suas políticas e práticas e da satisfação das necessidades do cliente interno e externo. Esta integração das atividades permite à organização consolidar características únicas de inseparabilidade, heterogeneidade e, simultaneamente, de produção e consumo. A partir desta perspetiva, o marketing interno pode ser usado para criar uma vantagem competitiva organizacional que é difícil de imitar com sucesso (Stoelhorst & Van Raaij, 2004).

Estrategicamente, a gestão de recursos humanos direciona-se para as preocupações de bem-estar e satisfação emocional dos colaboradores nas empresas, demonstrando aos seus chefes/líderes que as percepções, emoções e estados de espírito dos seus

colaboradores poderão refletir-se na produtividade, satisfação, absentismo (Judge & Bono, 2001).

Como defendem Bowen e Ostroff (2004), um forte sistema de gestão de recursos humanos influencia a percepção e os comportamentos dos colaboradores, provocando reações emocionais positivas em que a satisfação é uma reação emocional benéfica para as organizações, daí que se revela importante a criação de sistemas de gestão de recursos humanos que fomentem a satisfação dos colaboradores.

É bom reforçar que o ser humano trabalhador não é apenas mais um colaborador, ele é sobretudo uma pessoa, um cidadão, um pai, uma mãe, um filho, um homem ou uma mulher que desempenham outros papéis na sociedade e que o seu comportamento, em qualquer dos contextos em que se relaciona, é influenciado pela sua personalidade e características pessoais, pelo que, como propuseram Arvey, Renz, Watson & Ferris (1998), as suas emoções geram resultados tanto positivos quanto negativos no trabalho, não podendo ser negligenciados os sentimentos dos colaboradores, devendo ser-lhes dada oportunidade de comunicar e transmitir os seus anseios e preocupações.

As competências agregam valor económico e valor social aos indivíduos e às organizações, na medida em que contribuem para a consecução dos objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.

3. A IMPORTÂNCIA DO EFEITO DE MARCA DE EMPREGADO NAS ORGANIZAÇÕES

A implementação de estratégia de gestão por competências nas organizações permite que informalmente os seus líderes influenciem decisivamente a cultura, os comportamentos de cidadania dos seus pares e de entreajuda entre membros, retendo o capital humano e as suas competências (Thomaz, 2005, 2014). Este processo de aculturação impregna no colaborador uma imagem de marca de empregado (*employee brand*) visto como sendo um estado emocional positivo que capta melhores resultados. A gestão corrente das pessoas encerra, por si só, a informalidade decorrente das trocas sociais que é valorizada no processo de *Efeito de Marca de Empregado*, sendo um conceito e abordagem que inclui as dinâmicas das relações interpessoais, através da percepção dos colaboradores em ambiente de trabalho.

A valorização das relações de troca social, através de uma mudança de foco de uma gestão por objetivos para uma gestão por competências, ou seja, das Organizações para as Pessoas, alicerçada no estado-da-arte dos conceitos envolvidos e na evolução do conceito de liderança (foco na organização) (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003) para o de mentoria e relações de ajuda (foco nas Pessoas) (Kram, 1985; Ragins & Kram, 2007; Schein, 2013).

O processo de *employee branding* (processo de marca de empregado) de Miles e Mangold (2004, 2005) é um pacote funcional, implementado pela organização que depende da criatividade dos líderes e que poderá criar no colaborador efeitos psicológicos e económicos positivos, dada a identidade que o colaborador possui com a organização (Ambler & Barrow, 1996; Văleanu, Cosma & Sofică, 2012; Miles & Mangold, 2014, 2016).

O *Efeito de Marca de Empregado*, considera por inerência da evolução do processo de *employee branding* de Miles & Mangold (2004, 2005), que o gestor saiba ‘como’ diagnosticar e, construtivamente, intervir para que o os seus colaboradores fiquem mais aptos a prosseguir na sua melhoria pessoal e da organização, através de uma aprendizagem generativa e biunívoca na clarificação do ‘problema’ ou situação existente (o momento mais importante de todo o processo), de forma a ser capaz de o perceber, compreender e agir para a sua solução. Nesta linha o processo de troca social é amplificado quando o processo informal de comunicação é feito através de ações de mentoria e relações de ajuda (Kram, 1985; Ragins & Kram, 2007; Schein, 2013). A esta permeabilidade da informalidade das chefias sobre os subordinados pressupõe, uma liderança de apoio que cultive entre os seus membros a valorização dos relacionamentos entre pares. Esta nova conduta, no exercício da liderança da organização, desencadeia uma reação nos colaboradores que na literatura se designa de comportamentos de cidadania organizacional e que poderão potenciar a lealdade organizacional (Rego, 2003), ou seja, potenciam uma perceção positiva do colaborador sobre a sua organização.

Com este processo abre-se espaço para a emancipação e importância do contributo das relações interpessoais na promoção e reforço do contrato psicológico, quer pelo incremento e potenciação do sentimento de comprometimento e lealdade dos colaboradores na satisfação organizacional, quer pelo aumento dos seus níveis de eficácia e produtividade (Sousa, 2016). Isto é, se as constelações de relacionamento no local de trabalho produzem um impacto na organização e nos colaboradores, manifestando-se principalmente no desempenho dos colaboradores, a organização deve estar alerta para o seu impacto no resultado organizacional.

Se uma organização pretende valorizar a sua imagem de marca, então tem que a valorizar internamente e em primeiro lugar; e se o cliente interno (colaborador) acreditar nesta imagem, vendê-la-á mais eloquente e espontaneamente ao cliente externo.

Também a reputação organizacional conseguida pela valorização da marca que a organização representa, exige o incremento dos processos funcionais de *employee branding* que, quando associados à informalidade, permitem um diagnóstico do ambiente relacional designado de Efeito de Marca de Empregado.

Em suma, a mudança do paradigma da gestão por objetivos pela gestão por competências, ou seja, a mudança do foco nos objetivos organizacionais para as pessoas nas organizações, permite que os colaboradores repliquem a sua perceção da valorização dos clientes na organização, transmitindo uma imagem de comprometimento para com a marca, fidelizando o cliente (Boterf, 2002; Rebelo, 2011; Spencer & Spencer, 1993).

Tendo em conta os objetivos do presente estudo formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: A perceção de Efeito de Marca de Empregado (EME) nas organizações difere significativamente entre os colaboradores do setor de atividade da indústria e os dos serviços.

Hipótese 2: A perceção de EME nas organizações difere significativamente entre os colaboradores das pequenas e os das médias organizações.

Hipótese 3: A perceção de EME nas organizações difere significativamente entre os colaboradores do género masculino e os do género feminino.

Hipótese 4: Existe relação significativa entre a perceção de EME nas organizações e a idade dos colaboradores.

Hipótese 5: Existe relação significativa entre a perceção de EME nas organizações e a antiguidade dos colaboradores na organização.

Hipótese 6: Existe relação significativa entre a perceção de EME nas organizações e a antiguidade dos colaboradores na função.

Hipótese 7: A perceção de EME nas organizações difere significativamente entre os colaboradores com contrato sem termo e os com contrato a termo certo.

Hipótese 8: A perceção de EME nas organizações difere significativamente entre os colaboradores que exercem a função de chefia e os que não exercem.

Em suma, analisando os objetivos e as oito hipóteses propostas desenhou-se o modelo que se encontra na Figura 1.

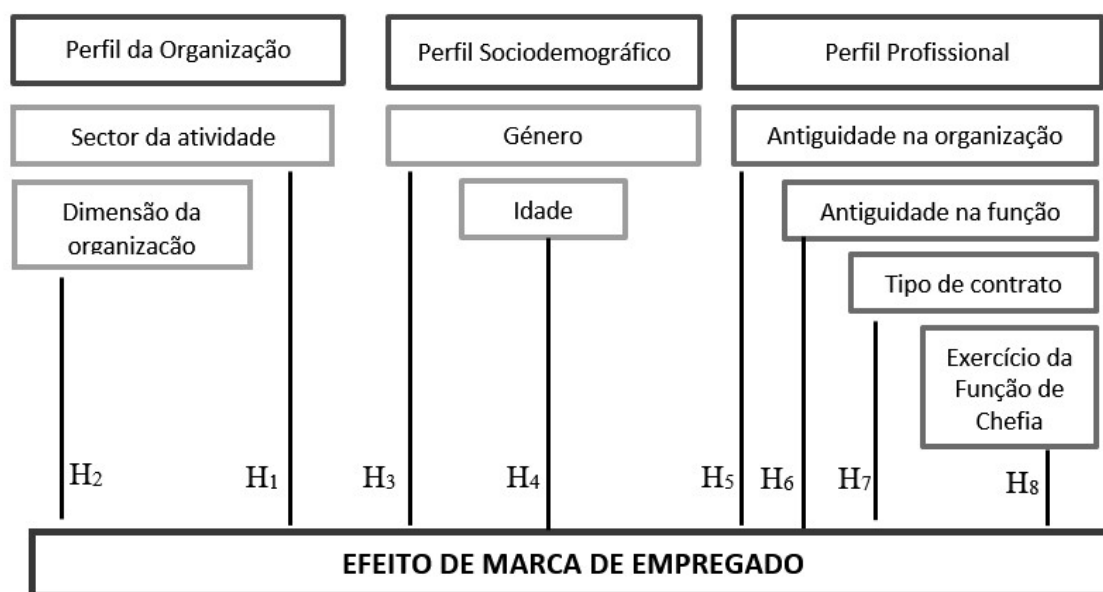


Figura 1. Modelo de Análise do Perfil do *Efeito de Marca de Empregado*.

4. MÉTODO

4.1. Participantes

Neste estudo participaram 30 organizações da zona centro de Portugal. Dos 812 questionários aplicados, foram validados 725, uma vez que 87 questionários encontravam-se incompletos. Deste modo, a amostra é constituída por 725 respondentes (colaboradores), sendo que 54.2% ($n = 393$) pertencem ao setor de atividade indústria e 45.8% ($n = 332$) ao setor de atividade serviços.

Quanto à sua distribuição de acordo com a dimensão das organizações, podemos verificar que 10 respondentes (1.4%) pertencem a três microempresas, 153 (21.1%) a 15 pequenas empresas, 373 (51.4%) a nove médias empresas e 189 (26.1%) pertencem a três grandes empresas.

A idade dos colaboradores encontra-se compreendida entre os 18 e os 64 anos, sendo a média de aproximadamente 38 anos ($DP = 9.56$). No que respeita ao tempo na empresa e/ou na função, existem respondentes que vão desde os recém-chegados à empresa aos que já trabalham na empresa e/ou na função há 48 anos. A média da antiguidade na empresa é de aproximadamente 11 anos ($DP = 10.55$) e a da antiguidade na função é de aproximadamente 6 anos ($DP = 7.58$).

A amostra é maioritariamente constituída por colaboradores do género masculino ($n = 475$, 65.5%) e somente 28% ($n = 203$) dos participantes no estudo indicam exercer a função de chefia.

A maioria dos colaboradores participantes no estudo refere que possui um contrato sem termo ($n = 501$, 69.1%), seguindo-se os contratos a termo ($n = 205$, 28.3%), assim como

outros tipos de contrato, por exemplo, contratos a tempo parcial ou de trabalho temporário ($n = 19$, 2.6%).

4.2. Instrumento de recolha de dados

O instrumento utilizado (inquérito por questionário) é constituído por duas partes: a primeira parte é composta por 79 itens que avaliam o processo de Efeito de Marca de Empregado dos colaboradores nas organizações, enquanto a segunda parte apresenta os dados identificativos das organizações (setor de atividade e dimensão da organização), os dados sociodemográficos (género e idade) e os dados profissionais dos colaboradores (antiguidade na organização e na função, tipo de contrato e o exercício da função de chefia).

O processo de Efeito de Marca de Empregado apresentou em Sousa (2016) um valor de *alpha* de Cronbach de .898, o que segundo Pestana e Gageiro (2014) revela uma boa consistência interna. Sendo considerado uma medida fidedigna que resulta da sinergia do processo formal de *employee branding* e da introdução da dimensão de Mentoria e Relações de Ajuda no domínio informal das Relações Interpessoais.

4.3. Procedimentos

Para a realização deste estudo enviou-se um convite por *email* a 30 organizações para efetuarem a aplicação dos questionários junto dos seus colaboradores. No convite era disponibilizado o *link* de acesso ao questionário (*online*), assim como a explicação dos objetivos do estudo e a garantia da confidencialidade e anonimato das informações prestadas. O estudo decorreu de 27 de novembro de 2014 a 30 de abril de 2015.

Os dados recolhidos foram analisados recorrendo ao *software* IBM SPSS *Statistics* 24. A caracterização da amostra e a identificação das tipologias da perceção de Efeito de Marca de Empregado foi descrita tendo por base elementos da estatística descritiva. Para testar as hipóteses recorreu-se ao teste *t* de Student para comparação de amostras independentes e ao coeficiente de correlação de Pearson para estudar a relação entre variáveis. Salienta-se que os pressupostos estatísticos para a aplicação das técnicas aplicadas foram analisados previamente, o que permitiu a sua aplicação com confiança. Todos os resultados estatísticos apresentados são interpretados tendo por base Pallant (2013) e Pestana e Gageiro (2014).

5. RESULTADOS

5.1. Tipologia da Percepção de Efeito de Marca de Empregado

Para a obtenção de um *score* representativo da percepção de Efeito de Marca de Empregado efetuou-se a média aritmética dos constructos que o compõem. Deste modo, a percepção média de Efeito Marca de Empregado dos 725 colaboradores inquiridos é de aproximadamente 0.52 ($DP = 0.37$). Esta classificação da média é resultado de uma escala de resposta que varia de -2 a 1, pelo que se pode constatar que a percepção de Efeito de Marca de Empregado é, em geral, elevada.

Para se determinar a tipologia da percepção de Efeito de Marca de Empregado, considerou-se uma divisão tripartida (entre -1 e 1, sendo -1 o mínimo e 1 o máximo) com os respetivos pontos de corte -0.33 e 0.33, assumindo-se desta forma uma interpretação idêntica à de um semáforo. Deste modo, consideram-se percepções da seguinte forma: percepção de Efeito Marca de Empregado reduzida (vermelho), percepção de Efeito Marca de Empregado moderada (amarelo) e percepção de Efeito Marca de Empregado elevada (verde). Assim, podemos observar na Tabela 1 que a maioria dos colaboradores apresenta uma percepção de Efeito de Marca de Empregado elevada (72.3%; $n = 524$).

Classificação da Percepção	N	%
Efeito de Marca de Empregado Reduzida	15	2.0
Efeito de Marca de Empregado Moderada	186	25.7
Efeito de Marca de Empregado Elevada	524	72.3

Tabela 1. *Tipologia da Percepção de Efeito de Marca de Empregado.*

5.2. Testar as Hipóteses

No que respeita ao setor de atividade, não foram encontradas diferenças significativas na percepção de Efeito de Marca de Empregado ($t(723) = 1.14$, $p = .253 > .05$); no entanto, em termos amostrais, os colaboradores do setor da indústria ($M = 0.54$, $DP = 0.37$) revelam percepções médias mais elevadas comparativamente aos colaboradores do setor dos serviços ($M = 0.50$, $DP = 0.36$), o que não confirma a Hipótese 1.

Já quanto à dimensão da organização, a análise apresentada para averiguar a veracidade da Hipótese 2 cinge-se apenas ao universo das pequenas e das médias organizações (entre 10 e 250 colaboradores). Para esta análise não foram incluídas as micro e as grandes empresas devido ao seu número reduzido. Assim, entre as pequenas e as médias empresas não se verificaram diferenças significativas na percepção de Efeito de Marca de Empregado ($t(524) = 1.34$, $p = .180 > .05$). Contudo, em termos amostrais, foi possível observar que os colaboradores das pequenas

empresas percebem de forma mais positiva o Efeito de Marca de Empregado ($M = 0.59$, $DP = 0.35$) comparativamente aos colaboradores das médias empresas ($M = 0.55$, $DP = 0.37$). Deste modo, a Hipótese 2 não se confirma.

No que concerne à variável sociodemográfica 'género', podem observar-se diferenças significativas na percepção de Efeito de Marca de Empregado ($t(712) = 2.26$, $p = .024 < .05$). De acordo com os resultados, podemos inferir que os colaboradores do género feminino ($M = 0.57$, $DP = 0.35$) percebem o Efeito de Marca de Empregado de forma mais positiva quando comparados com os do género masculino ($M = 0.50$, $DP = 0.37$), sendo a Hipótese 3 confirmada.

Entre a variável sociodemográfica idade e o Efeito de Marca de Empregado ($r = .04$, $p = .324 > .05$) não existe relação estatisticamente significativa, o que não confirma a Hipótese 4.

Entre a percepção de Efeito de Marca de Empregado e a antiguidade na organização ($p = .000 < .01$) e na função ($p = .042 < .05$) existem relações significativas. Em ambas as relações obtiveram-se coeficientes de correlação negativos ($r = -.13$ e $r = -.08$, respetivamente), o que significa que quanto mais anos de serviço na organização e na função, menor é a percepção de Efeito de Marca de Empregado. As Hipóteses 5 e 6 são ambas confirmadas, mas note-se que segundo os critérios de Cohen estes coeficientes de correlação apresentam valores muito baixos (Pallant, 2013).

Quanto à percepção de Efeito de Marca de Empregado entre os colaboradores com contrato a termo certo e sem termo ($t(704) = 2.45$, $p = .015 < .05$), observam-se diferenças significativas. Assim, podemos inferir que os colaboradores com contrato a termo certo ($M = 0.57$, $DP = 0.33$) percebem o Efeito de Marca de Empregado de forma mais positiva quando comparados com os colaboradores que possuem um contrato sem termo ($M = 0.50$, $DP = 0.38$), sendo a Hipótese 7 confirmada.

Entre os colaboradores que exercem e os que não exercem funções de chefias ($t(714) = 2.47$, $p = .014 < .05$) existem diferenças significativas na percepção de Efeito de Marca de Empregado, pelo que podemos inferir que os colaboradores que exercem funções de chefia ($M = 0.58$, $DP = 0.35$) percebem o Efeito de Marca de Empregado de forma mais positiva quando comparados com os colaboradores que não exercem a função de chefia ($M = 0.50$, $DP = 0.37$). Assim, a Hipótese 8 é confirmada.

6. DISCUSSÃO

No que concerne ao perfil das organizações, não foram encontradas diferenças na percepção de Efeito de Marca de Empregado entre o setor da indústria e dos serviços nem entre pequenas e médias organizações. Contudo, os colaboradores do setor da indústria revelaram percepções médias mais elevadas do que os do setor dos serviços,

também se observou que os colaboradores das pequenas empresas percecionam de forma mais positiva o Efeito de Marca de Empregado comparativamente aos colaboradores das médias empresas.

Relativamente ao perfil sociodemográfico, a idade não interfere com a percepção de Efeito de Marca de Empregado; no entanto, os colaboradores do género feminino percecionam o Efeito de Marca de Empregado de forma mais positiva do que os do género masculino.

No que respeita ao perfil profissional, existem relações significativas entre a percepção de Efeito de Marca de Empregado e a antiguidade na organização e na função. Nas duas relações obtiveram-se coeficientes de correlação negativos e baixos, o que significa que quanto mais anos de serviço na organização e na função, menor é a percepção de Efeito de Marca de Empregado.

Também se verificou que os colaboradores com um vínculo contratual mais precário (contrato a termo certo) percecionam o Efeito de Marca de Empregado de forma mais positiva quando comparados com os que possuem um vínculo contratual mais estável (contrato sem termo).

Os resultados encontrados nesta investigação revelam ainda que a percepção do Efeito de Marca de Empregado é mais positiva para os colaboradores que exercem funções de chefia.

A percepção média de Efeito Marca de Empregado dos 725 colaboradores inquiridos neste estudo é elevada, pois uma maioria expressiva (72.3%, $n = 574$) caracterizam a sua percepção de Efeito de Marca de Empregado como positiva.

Esta pesquisa demonstra que a diversidade de percepções existente nas várias tipologias de organizações (média ou pequena, indústria ou serviços) é significativa e que estas contribuem para uma pluralidade de resultados que não devem ser descurados na implementação das práticas da gestão organizacional, para que estas promovam a sustentabilidade organizacional, exigindo à liderança uma visão partilhada (Lishan & Yaoqi, 2011).

Os resultados do efeito de marca de empregado decorrentes desta investigação, foram também apresentados às empresas participantes neste estudo e confirmados pela liderança que o diagnóstico que resulta das percepções dos colaboradores, traçou o desenho efetivo da organização. Assim, conhecer como os colaboradores percecionam a organização, será uma vantagem diferenciadora na implementação e articulação de práticas do domínio da gestão de recursos humanos, marketing interno e da psicologia do trabalho que promovem efeitos no contrato psicológico dos indivíduos e nos comportamentos de cidadania organizacional (Rego, 2003). Estes efeitos consequentemente, determinam o *employer branding* das organizações. A

sustentabilidade destas estratégias, baseadas em competências, exige que a liderança reconheça importância do conhecimento efetivo da percepção dos seus membros, identificando os seus valores, interesses e motivações, ou seja, identificar as trocas sociais entre membros. Já que cada colaborador, pela sua percepção identificará o que valoriza, como valoriza e porque valoriza a organização (Spencer & Spencer, 1993; Soto 2002), podendo a liderança conhecer pela percepção de cada colaborador o estado emocional da organização.

O diagnóstico obtido através do Efeito de Marca de Empregado permite efetivamente conhecer o contributo de cada colaborador, alertando as organizações para a importância da construção e alinhamento de estratégias de *employee branding* do domínio das trocas sociais, que impulsionem a informalidade entre membros, desencadeando maior lealdade e comprometimento organizacional (Sousa, 2016).

Como qualquer estudo exploratório e este em particular, sendo um processo novo, a promoção de estudos sobre o Efeito de Marca de Empregado em mais organizações, aumentando a dimensão da amostra, é sempre desejável para uma maior e melhor consistência dos resultados. Considerando o elemento inovador deste processo que se refere à valorização da informalidade das relações interpessoais, será desejável em futuras análises a determinação da influência das relações interpessoais nos resultados organizacionais através de estudos transversais. Estes estudos permitirão comparar os resultados em vários momentos nas organizações que adotem medidas e ações do domínio das relações interpessoais entre os seus membros.

Devido à percepção de Efeito de Marca de Empregado apresentar maiores índices nos colaboradores que exercem a função de chefia tenciona-se, como trabalho futuro, efetuar este estudo de análise do perfil de Efeito de Marca de Empregado em colaboradores que exercem a função de chefia.

REFERÊNCIAS

- Ambler, T. & Barrow S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, Volume 4, Number 3, 185-206.
- Arvey, R., Renz, G., Watson, T. & Ferris, G. (1998). Emotionality and job performance: Implications for personnel selection. *Research in Human Resource Management*, Volume 16, 103-147.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Volume 88, Number 2, 207-218.

- Bitner, M. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, Volume 54, Number 4, 69-82.
- Bowen, D. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM – Firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, Volume 29, Number 2, 203-221.
- Boterf, G. (2002). *Ingénierie et évaluation des compétences* (4^{ème} ed.). Paris: Editions d'Organisation.
- Catlette, B. & Hadden, R. (2001). *Contented cows give better milk: The plain truth about employee relations and your bottom line*. Germantown, TN: Saltillo Press.
- Chang, E-C & Luan, B. (2010). Chinese consumers' perception of hypermarket store image. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Volume 22, Number 4, 512-527.
- Herington, C., Johnson, L. & Scott, D. (2006). Internal relationships: Linking practitioner literature and relationship marketing theory. *European Business Review*, Volume 18, Number 5, 364-381.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluation traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Volume 86, 80-92.
- Kram, K. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Lishan, X. & Yaoqi, L. (2011). The spillover effect of supportive leadership on brand image through employee brand building behavior. In *Proceedings of the International Conference Services Systems and Services Management* (pp. 21-26). Tianjin, China.
- Miles, J. & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the *employee branding* process. *Journal of Relationship Marketing*, Volume 3, Number 2/3, 65-87.
- Miles, J. & Mangold, G. (2005). Positioning southwest airlines through employee branding. *Business Horizons*, Volume 48, Number 6, 535-545. *Business Horizons*, Volume 57, Issue 3, 401-411.
- Miles, J. & Mangold, G. (2014). *Business Horizons*, Volume 57, Issue 3, May–June 2014, Pages 401-411.
- Miles, J. & Mangold, G. (2016). *Human Resource Management Review*, Volume 26, Issue 4, 327-337.
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 80(1), 99-105.
- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows* (5^a ed.). Maidenhead: Open University Press.

- Pestana, M. & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (6ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ragins, B., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rego, A. (2003). Empenhamento organizacional e ausência psicológica: Afinal quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, Volume 43, Number 4, 25-35.
- Rebelo, P. (2011). *A era da competência: Um novo paradigma para a gestão de recursos humanos e o direito do trabalho* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Rosenbluth, H. & McFerrin Peters, D. (1992/2002). *The customer comes second: Put your people first and watch* [Revised edition]. New York, NY: Harper Business.
- Schein, E. (2013). *Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Sousa, A. (2016). *Abordagem multimetodológica do impacto da mentoria e relações de ajuda no processo informal de employee branding: O Efeito de Marca de Empregado*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, Évora, Portugal.
- Soto, E. (2002). *Comportamento organizacional: O impacto das emoções*. São Paulo, SP: Pioneira Thompson Learning.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Stoelhorst, J. & Van Raaij, E. (2004). On explaining performance differentials: marketing and the managerial theory of the firm. *Journal of Business Research*, Volume 57, Number 5, 462-477.
- Thomaz, J. (2005). *O apoio à tomada de decisão na avaliação do desempenho de pessoas: Contributos para o processo de decisão militar em tempo de paz*. Tese de Doutoramento, Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Thomaz, J. P. C. F. (2014). *Relatório do projeto de I&D para a criação de um modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores da AMITEI [Relatório Técnico e restante material de apoio]*. Leiria: AMITEI / Amplified Creations.
- Tortosa, V., Moliner, M. & Sánchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organizational performance. *European Journal of Marketing*, Volume 43, Number 11/12, 1435-1456.
- Văleanu, C., Cosma, S. & Sofică, A. (2012). Strategic marketing and management tools used to increase employee efficiency. *Procedia Economics and Finance*, Volume 3, 877-882.
- Yoon, M. H., Seo, J. H. & Yoon, T. S. (2004). Effects of contact employee supports on critical employee responses and customer service evaluation. *Journal of Services Marketing*, Volume 18, Number 5, 395-412.

PERFIL ACADÉMICO E PROFISSIONAL DOS AUTORES

Andrea Sousa – Doutora em Gestão com especialização em Recursos Humanos (Universidade de Évora), mestre em Sociologia do Emprego (ISCTE, Lisboa) e licenciada em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho (ISLA Lisboa). Docente e Coordenadora de cursos de 1º e 2º ciclo na área de Recursos Humanos, no ISMT de Coimbra, Consultora de Gestão de Pessoas e Formadora. Investigadora nas áreas de Comportamento Organizacional e Efeito de Marca de Empregado.

João Thomaz – Doutor em Engenharia e Gestão Industrial (IST/UTL), mestre em Gestão (ULusíada), Especialista em Engenharia de Segurança (ISQ) e em Segurança de Voo (FAP) e licenciado em Ciências Militares – Artilharia (AM). Docente universitário, Investigador, Formador, Facilitador e Consultor nas áreas de Administração, Avaliação e Gestão Estratégica de Pessoas e Organizações e Métodos de Investigação. Desenvolve investigação no CEG-IST da ULisboa e no Grupo de Pesquisa em Gestão de Projetos do Centro de Informática/UFPE (Recife, PE, Brasil).

Eulália Santos – Docente no ISLA Santarém desde 2015. Docente no ISLA de Leiria desde 2007. Doutorada em Matemática pela Universidade de Aveiro. Mestre em Matemática na área de Otimização e Investigação Operacional pela Universidade de Aveiro e Licenciada em Matemática Aplicada pela Universidade de Évora. Na investigação tem interesse na Análise e Tratamento de Dados em áreas de Gestão e Turismo. Diretora da Unidade de Investigação & Desenvolvimento e da ISLA e-Journal do ISLA Santarém.

Aquilino Felizardo – Consultor em gestão estratégica e formador, doutorando em gestão na Universidade de Évora e investigador no centro de investigação CEFAGE. Curso de mestrado em Estratégia no ISCSP (Universidade de Lisboa), Pós-graduado em Técnico Superior em Segurança no Trabalho pelo ISLA Leiria e licenciado em Gestão de Recursos Humanos pelo ISLA Leiria.

Endereço postal:

ISLA Santarém

Largo Cândido dos Reis, Santarém 2000-241 Portugal

Santarém (Portugal)